

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Deskripsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seseorang erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan. Orang bekerja didorong dalam rangka memenuhi kebutuhan tertentu. Kaitannya dengan kepuasan kerja guru sangat erat dengan unjuk kerja guru itu sendiri. Menurut Ali Imron bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru, maka semakin baik unjuk kerjanya. Sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja guru maka semakin rendah pula unjuk kerjanya.¹ Kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas dan berhak baginya.

Menurut peneliti dari Cornell University bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang terbagi dalam lima dimensi, yaitu pekerjaan, gaji, *co-worker*, dan supervisi.² Pendapat ini kemudian diperluas lagi oleh Raymond J Stond bahwa “*job satisfaction facets pay, promotion opportunities, fringe*

¹ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Jakarta: Pustaka Jaya, 2003), h. 209

² Kreitner dan Kinichi, *Organizational Behavior* (Illionis: Richard D. Irwin Inc., 2010), h. 170.

*benefits, supervision, colleagues, job conditions, the nature of the work, communication, and job security”.*³

a. *Work/* pekerjaan itu sendiri

Karyawan pada umumnya cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, adanya kebebasan, dan umpan balik terkait pekerjaan mereka.

b. *Pay/* upah atau gaji

Karyawan menginginkan sistem upah atau gaji dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya. Gaji dianggap adil didasarkan pada tuntutan pekerjaannya, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas yang memungkinkan menimbulkan kepuasan.

c. *Work Condition/* kondisi kerja

Kondisi kerja sangat membantu karyawan dalam bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman dan memadai akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan.

d. *Supervision/* supervisi

Supervisi mempunyai peranan yang penting dalam manajemen. Pada umumnya, karyawan menyukai supervisi yang adil, terbuka, dan mau bekerja sama dengan karyawan. Selain itu, hal yang disukai juga adalah menyeleksi

³Raymond J. Stones, *Human Resources Management* (Australia: John Wiley & Son Inc., 2005), h. 29

karyawan yang tepat untuk tiap pekerjaan, memotivai karyawan, mengukur dan menilai hasil kerjanya, mengadakan koreksi bilaman dianggap perlu, dan melakukan mutasi karyawan pada jenis pekerjaan yang sesuai atau bahkan jika perlu dapat melakukan pemberhentian, memberi pujian dan penghargaan atas hasil kerja mereka yang baik, dan menyelaraskan setiap karyawan ke dalam kerja sama yang erat dengan teman-temannya.

e. *Co-workers/ rekan kerja*

Pada umumnya, bagi karyawan bekerja adalah merupakan bagian interaksi sosial. Oleh karena itu, perlu dipahami jika mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

Menurut Locke yang dikutip oleh Munandar bahwa kepuasan kerja adalah *the appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values, providing these values are congruent with or help fulfill one's basic needs*. Jadi kepuasan kerja merupakan pernyataan senang atau tidak senang pada pekerjaan yang dibentuk oleh persepsi bahwa pekerjaannya sesuai dengan pekerjaan yang ia nilai tinggi atau sesuai dengan kebutuhannya.⁴

Batasan Locke dapat disimpulkan bahwa ada dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan itu sendiri. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Munandar memandang kepuasan

⁴ Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: UIP, 2006), h. 350.

kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap terhadap pekerjaannya.⁵ Lebih lanjut Didi Indriani Haryono mengemukakan kepuasan kerja merupakan reaksi efektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan.⁶ Sedangkan menurut Herbert yang dikutip oleh Imron mengartikan kepuasan kerja sebagai reaksi seseorang terhadap pekerjaannya. Dan reaksi tersebut bergantung kepada, bagaimana pekerjaan tersebut diterima untuk memenuhi atau mengarahkan pemenuhan kebutuhan seseorang.⁷ Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan rasa suka seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah kecenderungan tingkah laku yang ditimbulkan oleh sikap kerjanya.

Kepuasan kerja menurut Newstrom adalah *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work*. Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami (pegawai) dalam bekerja. Wexley dan Yukl mengartikan kepuasan kerja sebagai *the way an employee feels about his or her job*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang

⁵ *Ibid.*

⁶ Didi Indriani Haryono, *Hubungan Pola Kepribadian dan Kepuasan Kerja Para Manajer BUMN: Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO* (Jakarta: UI, 2001), h. 203.

⁷ Imron, *op. cit.*, h. 210

berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.⁸ Dalam pandangan Davis dan Newstrom menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu keadaan emosional guru dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa guru dengan tingkat nilai balas jasa baik finansial maupun nonfinansial. Kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan

⁸ Robert Konopaske, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 185

terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.⁹

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dimiliki dan berlaku pada dirinya. Semakin besar aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan atau sebaliknya. Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Locke,

⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen SDM untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT Raagrafindo Persada, 2004), h. 473

Lawyer dan Landy yang dikutip Munandar mengemukakan beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu: teori pertentangan (*discrepancy theory*), model dari kepuasan bidang/bagian (*facet satisfaction*), dan teori proses bertentangan (*opponent-process theory*).¹⁰

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dari dua nilai: 1. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima, dan 2. Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke, Lawyer dan Landy yang dikutip Rivai seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seseorang akan terpuaskan jika kondisi yang diinginkan sesuai dengan kondisi yang ada. Jika ketidaksesuaian antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diinginkan besar maka semakin besar pula rasa ketidakpuasannya.¹¹

¹⁰ Munandar, *op. cit.*, h. 354

¹¹ Veithzal Rivai, *op. cit.*, h. 475-476

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Menurut Lawler, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding bagi mereka. Tambahan lagi, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang dari apa yang secara aktual mereka terima tergantung dari hasil-keluaran yang secara aktual mereka terima dan hasil-keluaran yang dipersepsikan dari orang dengan siapa mereka bandingkan diri mereka sendiri. Kesimpulan dari teori ini bahwa seseorang akan merasa puas dengan suatu aspek khusus dari pekerjaan mereka sendiri baik itu gaji, atasan dan rekan kerja serta hal lainnya. Jika jumlah aspek khusus yang mereka persepsikan sama dengan sepatutnya ia terima maka ia akan merasakan kepuasan kerja.¹²

Kesimpulan dari teori ini orang akan merasa senang sekaligus tidak senang dari suatu pekerjaan. Kemudian setelah beberapa waktu perasaan senang itu akan menurun dan kembali ke posisi normal. Hal ini terjadi karena adanya emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli tetapi akan terus ada terus dalam jangka waktu yang lebih lama. Teori-teori kepuasan kerja dapat dikelompokkan

¹² *Ibid.*, h. 477

kepada tiga kumpulan utama, yaitu: teori ketidaksesuaian (*discrepancy*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor.¹³

a. Teori Ketidaksesuaian

Menurut Locke kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.¹⁴

Dalam pandangan Proter kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Laler menemukan bahwa para

¹³ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, (London: Prentice Hall Inc., 2005), h. 485.

¹⁴ Munandar, *op. cit.*, h. 354

pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/selisih itu didefinisikan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah *input*, hasil, orang bandingan, dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/ gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.¹⁵

Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil. Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Tabel berikut ini merinci kondisi-kondisi dimana ketidakadilan karena kompensasi lebih, dan ketidakadilan karena kompensasi kurang, menganggap bahwa input total dan hasil total dikotomi pada skala nilai sebagai tinggi atau rendah.

¹⁵ Veithzal Rivai, *op. cit.*, h. 477

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya upah/ gaji, penghargaan, promosi/ kenaikan pangkat) dibandingkan dengan guru lain di sekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

c. Teori Dua Faktor

Menurut Baron teori dua faktor diperkenalkan oleh Herzberg berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas. Menurut Herzberg dalam Sedarmayanti mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*.¹⁶

- 1) Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain: 1) Prestasi yang diraih (*achievement*), 2) Pengakuan orang lain (*recognition*), 3) Tanggung jawab (*responsibility*), 4) Peluang untuk maju

¹⁶ Jerald Greenberg, dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, (USA: Prentice Hall Inc, 2008), h. 221.

(*advancement*), 5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), dan 6) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

- 2) Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan guru sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi: 1) Kompensasi, 2) Keamanan dan keselamatan kerja, 3) Kondisi kerja, 4) Status, 5) Prosedur perusahaan, dan 6) Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan guru.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidak puasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidak puasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.¹⁷

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktifitas yang sangat

¹⁷ Veithzal Rivai, *op. cit.*, h. 475.

diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja jadi kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah mereka yakini seharusnya mereka terima Robbins.¹⁸

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu: 1) Menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja dan 2) Merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi.

Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun-tahun. Namun banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut. Peneliti yang memiliki nilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang *legitimate* suatu organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.¹⁹ Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 299

¹⁹ *Ibid.*, 300

Sementara itu, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh para ahli sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor tersebut sangat berperan dalam memberikan kepuasan, tergantung pada pribadi seseorang masing-masing. Menurut Ashar Sunyoto Munandar faktor-faktor itu adalah: ciri-ciri intrinsik pekerjaan, gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil, penyeliaan, rekan-rekan sejawat dan kondisi kerja yang menunjang.²⁰ Hal tersebut berperan dalam mempengaruhi kepuasan seorang guru.

Berkenaan dengan pekerjaan sebagai seorang guru, sumber-sumber kepuasan kerja guru adalah: keterlibatan guru dalam membuat keputusan sekolah, pengakuan yang dirasakan guru, harapan guru, hubungan antar personil yang terjadi dalam lingkungan kerja dan otoritas yang diterima guru. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah: pengakuan dan status, keadaan siswa, sumber-sumber yang tersedia, kebebasan mengelola pengajaran, keterlibatan dengan administrator, beban kerja dan keuntungan lainnya. Seorang guru sangat mengharapkan adanya pengakuan terhadap keberadaan dirinya pribadi sebagai insan pendidikan dan diberi peluang untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya, guru mengharapkan agar memperoleh kesempatan dalam mewujudkan kinerja pribadi dan profesionalnya melalui pemberdayaan diri secara kreatif.

Menurut Mohamad Surya seorang guru mengharapkan perwujudan hak-haknya sebagai insan pendidik yang berupa kesejahteraan pribadi dan profesional yang meliputi:

²⁰ *Ibid.*, h 357-358

- a. Imbalan jasa yang wajar dan profesional
- b. Rasa aman dalam melaksanakan tugasnya
- c. Kondisi kerja yang kondusif bagi pelaksanaan tugas dan suasana kehidupannya
- d. Hubungan antar pribadi yang baik dan kondusif
- e. Kesempatan untuk mengembangkan dan peningkatan diri.²¹

Sehubungan dengan kebutuhan-kebutuhan yang mendorong guru dalam bekerja atau apa saja yang ingin diinginkan guru melalui kerjanya, Sahertian mengidentifikasi delapan kebutuhan guru, yaitu:

- a. Rasa aman dan hidup yang layak, yang termasuk rasa aman meliputi:
 - 1) Tidak merasa tertekan oleh karena pengusulan kenaikan pangkat ditahan
 - 2) Ada jaminan bila sakit
 - 3) Bahan-bahan kebutuhan pokok dapat terpenuhi
 - 4) Gaji tidak terlambat
 - 5) Suasana kerja yang tidak tertekan.²²

Yang dimaksud dengan hidup yang layak yaitu memiliki standar hidup yang tidak memaksa guru-guru sampai terus menerus hidup dalam lingkungan ketakutan terhadap uang. Arti hidup layak ialah:

- 1) Dapat menjamin makanan tiga kali sehari, pakaian dan perubahan terhadap keluarga
- 2) Bebas rasa takut terhadap keuangan yang tidak cukup
- 3) Dapat mengenyam apa yang dirasakan dinamakan cukup yang berlaku untuk umum.²³

- b. Kondisi kerja yang menyenangkan

²¹ Mohammad Surya, *Guru Antara Harapan, Kenyataan, dan Keharusan* (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 326

²² Piet A. Sahertian, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), h. 155

²³ *Ibid.*, h. 156

Pengertian menyenangkan dapat berbeda-beda tetapi yang umum

berlaku:

- 1) Tempat kerja yang menyenangkan
- 2) Kebersihan dan kerapian terjamin
- 3) Perlengkapan yang *up to date*
- 4) Cukup bimbingan dari atasan
- 5) Suasana yang penuh rasa kedekatan, kehangatan dan kemanusiaan.²⁴

c. Rasa diikutsertakan

Guru merupakan bagian dari staf. Hasrat untuk bergabung, rasa ikut bergabung ini mendorong setiap orang untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Ada kegiatan diluar kegiatan formal dimana guru-guru dapat memperbaiki hubungan-hubungan sosial dengan rekan guru lain. Hubungan sosial yang baik ini memungkinkan setiap orang merasa bahwa dia diperlukan dan diikutsertakan. Hal ini merupakan kebutuhan psikologis yang dimiliki oleh seorang guru.

d. Perlakuan yang jujur dan wajar

Pimpinan bertugas untuk membina diantara guru-guru. Usahakan tidak ada klik-klik, sehingga semangat kelompok akan hilang bila terjadi perlakuan yang tidak wajar dan tidak jujur. Guru tidak menghendaki adanya diskriminasi, dan nepotisme. Hal yang sering terjadi yaitu:

- 1) Pembagian tugas yang tidak merata
- 2) Ada guru yang mengajar banyak dan ada juga guru yang mengajar sedikit

²⁴ *Ibid.*, h. 157

- 3) Ada yang memperoleh perlakuan yang khusus dan ada pula yang kurang mendapatkan perhatian. Seperti kita ketahui perlakuan semua guru seharusnya sama.²⁵

e. Rasa mampu

Setiap guru menginginkan bahwa mereka diakui mampu

berprestasi, yaitu:

- 1) Pemimpin mengakui bahwa mereka mampu dalam melakukan tugasnya
- 2) Pemimpin mengakui bahwa guru-guru mampu memberi sumbangan dalam kerja dan kegiatan yang mereka lakukan
- 3) Pemimpin mengakui bahwa guru-guru mampu untuk bertumbuh dalam jabatannya.²⁶

Tugas pemimpin ialah menumbuhkan keyakinan akan kemampuan dan kecakapannya sendiri dalam melaksanakan tugasnya. Berikan arah dan suasana kerja sehingga guru-guru yakin bahwa mereka mampu melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya.

f. Pengakuan dan penghargaan

Pengakuan dan penghargaan atas prestasi salah satu sebab orang mau bekerja ialah bila timbul hasrat untuk diakui.

- 1) Diakui oleh pimpinannya
- 2) Diakui oleh teman sejawatnya
- 3) Diakui oleh orang tua
- 4) Diakui oleh siswanya sendiri
- 5) Diakui oleh masyarakat.²⁷

g. Ikut ambil dalam pembentukan kebijakan sekolah

²⁵ *Ibid.*, h. 157-168

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.*, h. 163

Guru akan merasa bangga apabila ia merasa dipercaya dan diikutsertakan dalam staf. Hasrat untuk ambil bagian dalam pekerjaan bersama adalah hasrat asasi manusia, yaitu kemerdekaan, kebebasan bertindak, merasa bahwa seseorang itu penting dalam satu kelompok. Ikut ambil bagian dalam menyusun dan menentukan kebijakan sekolah mempunyai nilai tambah yaitu guru merasa penting sebab dia mau menyumbangkan pendapat dalam mengambil keputusan.

h. Kesempatan mengembangkan *self respect*

Untuk meningkatkan gairah kerja, rasa harga diri harus dipupuk. Salah satu unsur rasa harga diri ialah rasa bersama orang lain. Alat untuk mengembangkan harga diri ialah apa yang akan dilakukan dirancang bersama. Jangan menentukan sendiri tapi lebih banyak mendorong (stimulus) serta menunjukkan agar setiap yang memberi harapan yang positif, sehingga orang lain mempunyai perasaan bahwa dunia mampu melaksanakan sesuatu yang terbaik untuk orang lain. Bilamana harapan-harapan itu tidak terwujud akan terlihat pada reaksi emosi atau reaksi mental terhadap tugas.

Berdasarkan pendapat di atas, maka disintesisikan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan upah, pengakuan atas kesanggupan melaksanakan tugas, penghargaan serta kesempatan untuk mengembangkan diri. Semua hal tersebut berperan dalam membentuk kepuasan kerja pada seorang guru.

2. Deskripsi Kinerja

Menurut Colquitt “*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatif, to organizational goal accomplishment*”.²⁸ Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai-nilai yang terangkum pada tingkah laku pegawai baik yang positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Colquitt juga menambahkan tiga dimensi kinerja yaitu: (1) kinerja tugas (*task performance*), (2) perilaku kesukarelaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif, dan (3) perilaku produktif tandingan (*counter productive*) sebagai kontribusi perilaku negatif. Untuk lebih jelasnya, berikut ini teori kinerja oleh Colquitt.

- a. Kinerja tugas (*task performance*), yaitu serangkaian kewajiban eksplisit yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk mendapatkan kompensasi dari pekerjaan yang berkelanjutan. Jadi, kinerja tugas merupakan perilaku pegawai yang secara langsung dilibatkan dalam transformasi sumber daya organisasi pada barang-barang atau jasa layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut yang terdiri dari:

- 1) *Routine task performance*, yaitu tugas yang dapat terjadi secara rutin, normal atau dapat diprediksi.
- 2) *Adaptive task performance*, sering juga disebut dengan “penyesuaian” (*adaptability*), yaitu tuntutan-tuntutan tugas yang baru, tidak biasa, atau

²⁸ Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), h.35.

setidaknya tidak dapat diprediksi. Tugas penyesuaian ini dapat berupa penanganan kondisi, penangan ketegangan kerja, kreativitas menyelesaikan masalah, mempelajari teknologi dan tugas-tugas baru, adaptasi interpersonal terhadap pekerjaan, dan adaptasi terhadap budaya sekitar.

- b. *Citizenship behavior*, yaitu aktivitas sukarela pegawai yang kemungkinan dihargai atau tidak tetapi memberikan kontribusi positif terhadap organisasi untuk memperbaiki kualitas pekerjaan. Perilaku ini dapat bersifat:

- 1) *Interpersonal citizenship behavior* berupa kesediaan membantu, kesediaan menginformasikan hal-hal yang relevan, dan kemampuan menjaga perilaku yang baik. adapun perilaku kesukarelaan kepada organisasi yang bersifat organisasional berupa diskusi terkait perbaikan organisasi, kerelaan melakukan tugas melebihi standar yang telah ditentukan dan merasa sebagai bagian dari organisasi dengan kerelaan mengikuti perkembangan organisasi dengan kerelaan mengikuti perkembangan organisasi, dan mewakili organisasi dengan cara positif jika dalam publik, jauh dari kantor, dan jauh dari kerja. Oleh karena itu perilaku ini dapat menguntungkan rekan kerja dan kolega serta memberikan bantuan, dukungan dan pengembangan para anggota organisasi lainnya mencapai harapan kerja yang normal.
- 2) *Organizational citizenship behavior*, perilaku ini bermanfaat bagi beberapa organisasi besar dengan mendukung dan memperjuangkan

organisasi, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan terutama loyal kepada organisasi.

- c. *Counter Productive Behavior*, yaitu perilaku pegawai yang memiliki nilai-nilai negatif yang merupakan perilaku kontra produktif berupa penyimpangan kepemilikan aset organisasi, penyimpangan produksi baik berupa pemborosan sumber daya dan penyalahgunaan material, penyimpangan politik, dan penyerangan secara individu berupa gangguan dan penyerangan.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson kinerja merupakan “*the desired results of behavior*”.²⁹ Kinerja merupakan hasil yang diharapkan dari perilaku. Jadi, sebagai hasil dari perilaku maka kinerja dapat merupakan fungsi dari kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman, kemampuan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi, dan kerelaan untuk melakukan sesuatu yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha untuk mencapai kinerja.

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga

²⁹ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 170.

berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.³⁰ Dalam kamus bahasa Indonesia, kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja.³¹ Kinerja guru merupakan hasil kerja dimana para guru mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.³²

Menurut Ivor K. Davies mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seorang guru, adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan
Yaitu pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.
- b. Mengorganisasikan
Yaitu pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis mungkin.
- c. Memimpin
Yaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi murid-muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.
- d. Mengawasi
Yaitu pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan.³³

Dessler menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja.³⁴ Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja

³⁰ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), h. 67

³¹ Anonim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Digital*, versi 1.3., h. 221

³² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: STIE YKPN, 2004), h. 433.

³³ Ivor K. Davies, *Pengelolaan Belajar* (Jakarta: PT. Rajawali Pers, 2003), h. 35-36.

³⁴ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (diterjemahkan oleh Eli Tanya), (Jakarta: Index Gramedia, 2003), h. 513

yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti:

- a. bekerja dengan siswa secara individual,
- b. persiapan dan perencanaan pembelajaran,
- c. pendayagunaan media pembelajaran,
- d. melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan
- e. kepemimpinan yang aktif dari guru”³⁵

³⁵ Kusmianto, *Panduan Penilaian Kinerja Guru oleh Pengawas*, (Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2008), h. 49

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Pendapat lain diutarakan Soedijarto, bahwa ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu:

- a. merencanakan program belajar mengajar;
- b. melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar;
- c. menilai kemajuan proses belajar mengajar;
- d. membina hubungan dengan peserta didik.³⁶

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: merencanakan pembelajaran; melaksanakan pembelajaran; menilai hasil pembelajaran; membimbing dan melatih peserta didik; melaksanakan tugas

³⁶ Soedijarto, *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006), h. 56

tambahan. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi:

- a. rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran);
- b. prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan
- c. hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).³⁷

Kata guru adalah salah satu kata yang sangat populer dan sering diucapkan manusia, walaupun dengan bahasa yang beragam. Karena, kebutuhan akan keberadaan guru sangat penting bagi manusia. Tidak akan ada peradaban di bumi ini, tanpa keberadaan sosok guru. Itulah sebabnya, sebelum nabi Adam diturunkan ke bumi dan membangun peradaban, terlebih dahulu dia belajar kepada Allah SWT sebagai “guru” pertama. Seperti yang disebutkan dalam surat Al Baqarah: 31 sebagai berikut:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ

صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

Terjemahannya:

³⁷ Departemen Pendidikan Nasional, *Kompetensi Guru Sekolah Lanjutan Pertama*, (Jakarta: Depdiknas, 2008), h. 56

Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "*Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang benar orang-orang yang benar!*"³⁸.

Dalam setiap proses pembelajaran, selalu ada dua pihak yang terlibat secara langsung; yaitu guru dan murid. Oleh karena itulah, proses yang dilakukan keduanya disebut proses belajar dan mengajar atau sering disingkat dengan PBM. Jika salah satu dari keduanya tidak ada, maka proses belajar dan mengajar tidak akan terjadi. Selanjutnya, jika salah satu dari keduanya tidak memenuhi persyaratan yang dituntut dari keduanya, maka sekalipun prosesnya terjadi namun hasilnya tidak akan dicapai secara maksimal. Bila dipahami, pada hakekatnya tugas dan tanggung jawab seorang guru bukan hanya sekedar mengajar, tetapi juga membimbing, melatih peserta didik. Secara khusus guru yang dimaksudkan adalah yang bertanggung jawab secara langsung kepada perkembangan peserta didik, baik itu ketika didalam kelas maupun di luar kelas.

Berbagai pandangan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja guru pada dasarnya mengukur sejauhmana guru berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya khususnya dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Dalam merumuskan aspek-aspek yang berkaitan dengan kinerja guru, patut kiranya memperhatikan apa yang dikemukakan oleh Sukadi bahwa sebagai seorang

³⁸ Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2014), h. 7

profesional, guru memiliki tugas pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan melakukan evaluasi pembelajaran.³⁹

a. Merencanakan pembelajaran

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, seorang guru dituntut membuat perencanaan pembelajaran, fungsi perencanaan pembelajaran ialah untuk mempermudah guru dalam melaksanakan tugas selanjutnya, sehingga proses belajar mengajar dapat dilakukan dalam skenario yang baik, efektif dan efisien. Dalam praktik pengajaran di sekolah, terdapat beberapa bentuk persiapan pembelajaran, yaitu:

- 1) Analisis materi pelajaran
- 2) Program tahunan/ program semester
- 3) Silabus/satuan pelajaran
- 4) Rencana pembelajaran
- 5) Program perbaikan dan pengayaan.⁴⁰

Dalam menyusun rencana pembelajaran tersebut, guru tidak harus melakukannya seorang diri tetapi dapat dibantu atau dibimbing oleh kepala sekolah atau dapat juga dilakukan melalui kerjasama dengan rekan guru yang memegang bidang studi yang sama. Seringkali guru juga dibantu oleh rekan-rekannya yang biasanya dimusyawarahkan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Organisasi guru semacam ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sekolah.

³⁹ Sukadi, *Guru Powerful Guru Masa Depan*, (Bandung: Kolbu, 1996) h. 26

⁴⁰ Sukadi, *Guru Powerful Guru*, h. 27

b. Melaksanakan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran merupakan inti dari kegiatan guru di sekolah. Pelaksanaan pembelajaran adalah aktualisasi dari rencana pembelajaran yang telah dibuat. Karena itu, dalam melaksanakan pembelajaran guru harus memperhatikan unsur-unsur pembelajaran yang termuat dalam perencanaan agar pembelajaran yang dilakukan tidak jauh melenceng dari tujuan yang sebenarnya.

Sehubungan dengan pelaksanaan pembelajaran tersebut, menurut Sukadi tugas guru adalah mengoptimalkan bakat dan minat kemampuan para siswa. Untuk itu diperlukan seni didaktik. Guru juga harus pandai menggunakan teknologi pembelajaran sehingga dapat menarik minat siswa untuk belajar.⁴¹ Mulyasa menjelaskan bahwa guru harus memiliki hal-hal berikut:

- 1) Menguasai dan memahami bahan dan hubungannya dengan bahan lain secara baik.
- 2) Menyukai apa yang diajarkan dan menyukai mengajar sebagai suatu profesi
- 3) Memahami peserta didik, pengalaman, kemampuan, dan prestasinya
- 4) Menggunakan metode yang bervariasi dalam mengajar
- 5) Mampu mengeliminasi bahan-bahan yang kurang penting dan kurang berarti
- 6) Selalu mengikuti perkembangan pengetahuan mutakhir
- 7) Proses pembelajaran dipersiapkan
- 8) Mendorong peserta didiknya untuk memperoleh hasil yang lebih baik
- 9) Menghubungkan pengalaman dengan bahan yang akan diajarkan.⁴²

Dalam pandangan yang lain, Kemp melihat bahwa agar pembelajaran berhasil maka harus memperhatikan hal-hal berikut:

⁴¹ Sukadi, *Guru Powerful Guru*, h. 29

⁴² E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi. Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 186

Kegiatan belajar berlangsung memuaskan, ditandai oleh penguasaan siswa dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku atau sikap yang diinginkan, dan setelah pelatihan itu siswa menunjukkan prestasi yang tinggi dalam penyelesaian tugasnya.⁴³

Soekartawi dalam pandangannya mengatakan bahwa karakteristik mengajar yang efektif adalah :

- 1) Penampilan guru seperti personalitinya, kedisiplinannya, penguasaan bahan ajar, persiapan mengajar dan sebagainya.
- 2) Cara mengajarnya seperti urutan pengajarannya, pemilihan model pengajaran, penggunaan alat bantu mengajar dan sebagainya.
- 3) Kompetensi dalam mengajar.
- 4) Kemampuan dalam mengambil keputusan secara bijaksana, seperti bagaimana mengendalikan diskusi, memberikan evaluasi dan sebagainya.⁴⁴

Penjelasan di atas dapat dipahami bahwa dalam pelaksanaan pembelajaran, guru harus menunjukkan penampilan yang terbaik bagi para siswanya. Hal tersebut antara lain dapat ditunjukkan dari penjelasannya yang mudah dipahami, penguasaan bidang keilmuan, penggunaan metodologi, penggunaan media pembelajaran dan seni pengelolaan kelas serta pengendalian siswa. Seorang guru juga harus bisa menjadi teman belajar yang baik bagi para siswanya sehingga siswa merasa senang dan termotivasi belajar bersamanya.

c. Melakukan evaluasi pembelajaran

Evaluasi pembelajaran hakikatnya adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan menyeluruh untuk menentukan sejauhmana proses pembelajaran telah dilaksanakan sesuai rencana dan berhasil mencapai sasaran/target yang telah

⁴³ J.E. Kemp, *Proses Perancangan Pengajaran*, terjemahan Asril Marjohan, (Bandung: ITB, 1994), h. 54

⁴⁴ Soekartawi, *Mengajar yang Efektif*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h. 38-39

ditentukan. Dalam hubungan ini, ada dua aspek yang perlu diperhatikan guru dalam melakukan evaluasi, yaitu proses pembelajaran dan hasil pembelajaran itu sendiri.

Proses pembelajaran mempertanyakan apakah perencanaan yang dibuat sudah sesuai dengan realisasinya, sedangkan hasil pembelajaran mengukur sejauhmana siswa proses tersebut dapat mengantarkan siswa pada penguasaan sejumlah kompetensi yang ditetapkan. Selain itu, melalui kegiatan evaluasi tersebut guru juga harus dapat mengetahui apakah metode pembelajaran yang diterapkan selama ini telah sesuai dan tepat sasaran. Suryo Subroto mengatakan bahwa guru harus mempunyai kemampuan dalam melakukan evaluasi yang mencakup:

- 1) Melaksanakan tes
- 2) Mengelola hasil penilaian
- 3) Melaporkan hasil penelitian
- 4) Melaksanakan program remedial/perbaikan pengajaran.⁴⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa kinerja guru yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi pembelajaran adalah kemampuan guru dalam menilai proses dan hasil pembelajarannya. Kemampuan guru tersebut antara lain dapat dilihat dari: kemampuan guru dalam menyusun instrumen tes yang dapat mengukur kompetensi siswa, objektivitas guru dalam mengolah hasil penilaian dan ketepatan tindakan dalam menindak lanjuti hasil penilaian tersebut.

⁴⁵ B. Suryo Subroto, *Proses Belajar Mengajar di sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta,1997), h. 27

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁴⁶ Berikut penjelasan mengenai kedua faktor tersebut:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang secara terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.⁴⁷ Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh,

⁴⁶ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 67

⁴⁷ *Ibid.*, h. 68

bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Selanjutnya McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Meanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.⁴⁸

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar. Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

a. Faktor dari dalam sendiri (intern)

- 1) Kecerdasan

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan makmur tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan.

- 2) Keterampilan dan kecakapan

⁴⁸ *Ibid.*

Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan.

3) Bakat

Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.

4) Kemampuan dan minat

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni

5) Motif

Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatkannya kerja seseorang

6) Kesehatan

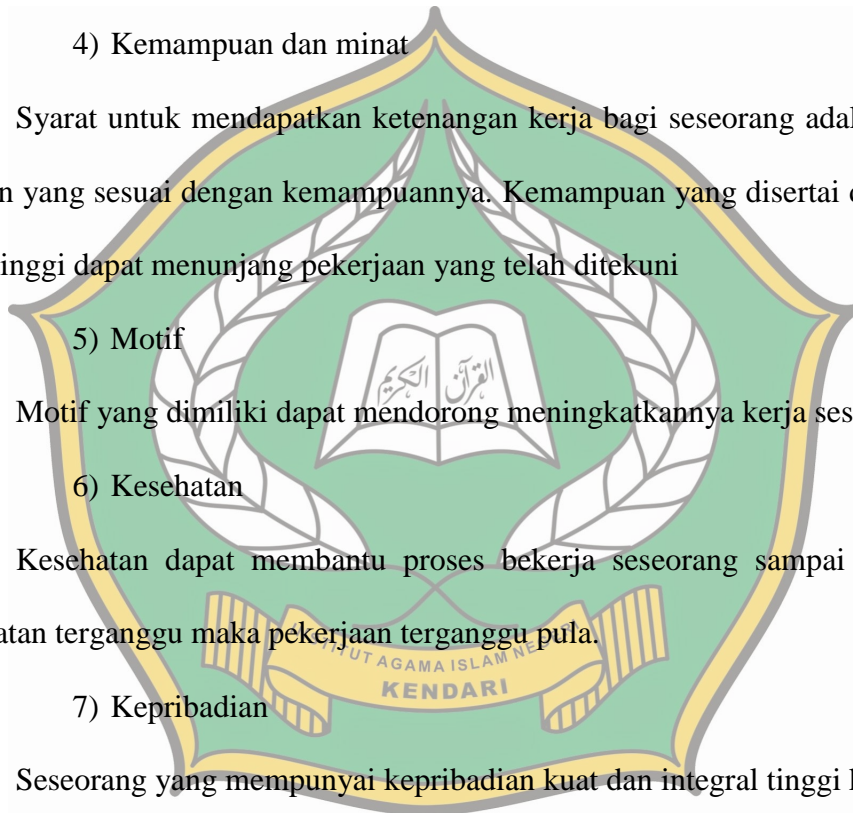
Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.

7) Kepribadian

Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja akan meningkatkan kerjanya.

8) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.



b. Faktor dari luar diri sendiri (ekstern)

1) Lingkungan keluarga

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan gairah kerja.

2) Lingkungan kerja

Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kolejial.

3) Komunikasi dengan kepala sekolah

Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian.

4) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar mengajar.⁴⁹ Semua pekerjaan itu harus dikerjakan bersama-sama antara guru yang satu dengan yang lainnya yaitu dengan cara bermusyawarah. Untuk meningkatkan kinerja, para guru harus melihat pada keadaan pemimpinya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya guru dalam proses belajar mengajar dipengaruhi oleh beberapa faktor salah

⁴⁹ Kartono Kartini, *Menyiapkan dan Memadukan Karir* (Jakarta: CV Rajawali, 1985), h. 22.

satunya adalah supervisor dalam melaksanakan pengawasan atau supervisi terhadap kemampuan (kinerja guru).

B. Penelitian yang Relevan

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian, maka peneliti mencantumkan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini:

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Pujiyanti	<i>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pemberdayaan Guru Sebagai Variabel Moderasi pada SD Negeri UPTD Dikpora Kecamatan Sayung Demak</i>	Sama-sama meneliti kepuasan kerja dan kinerja guru	Menggunakan variable moderator, yakni kepemimpinan kepala sekolah
2	Rahmah Zamzami Maysarah Kacaribu	<i>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 02 Medan Tahun 2017</i>	Sama-sama meneliti kepuasan kerja dan kinerja guru	Lokasi, waktu, dan jumlah sampel berbeda
3	Rika Dewi Saputri	<i>Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Guru PNS di SMP Negeri 1 Jumapolo)</i>	Sama-sama meneliti kepuasan kerja dan kinerja guru	Membandingkan kinerja guru PNS dan non PNS

C. Kerangka Teoritik

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap bahwa individu memiliki kemampuan terkait pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, berdasarkan faktor lingkungan kerja, di antaranya adalah gaya supervisor, kebijakan-kebijakan, prosedur, afiliasi tim kerja, kondisi kerja, serta keuntungan yang diperoleh. Gibson *et.al* mengemukakan bahwa:

*Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies, and procedures, work group affiliation, working condition, and fringe benefits.*⁵⁰

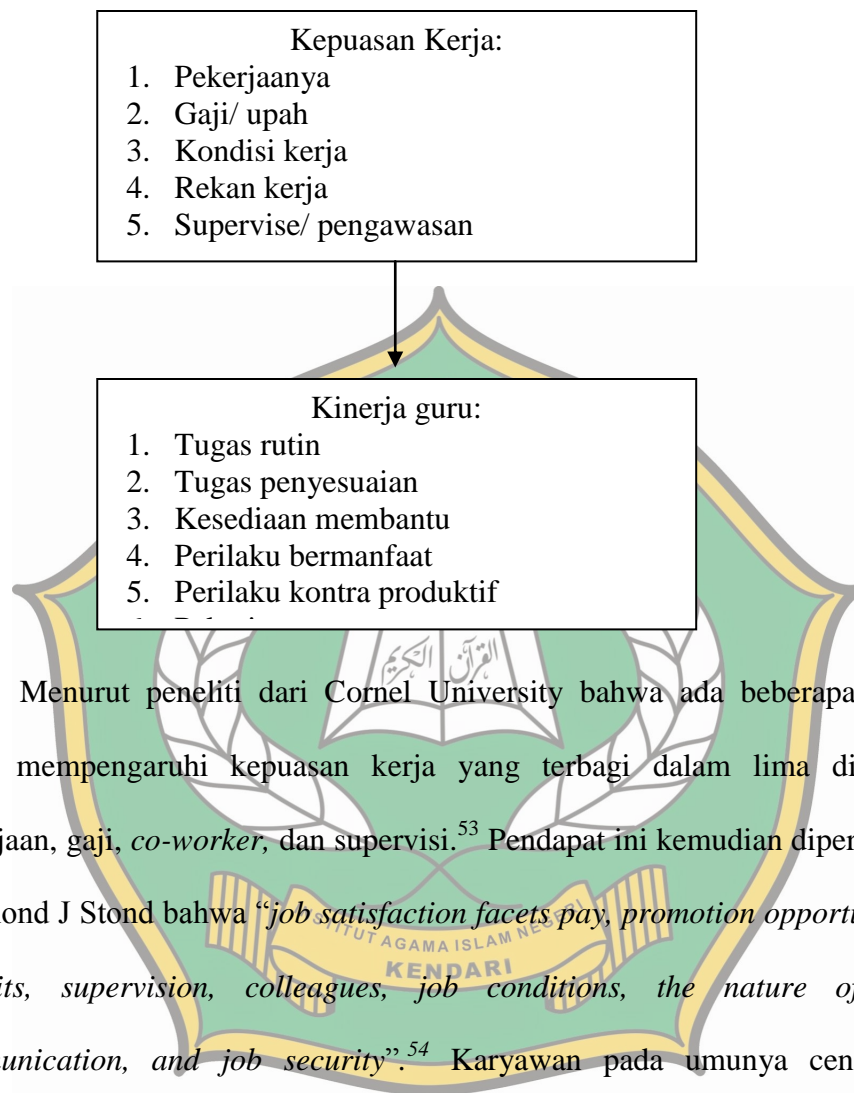
Menurut Schemerhorn, *et.al* bahwa “*job satisfaction is a positive feeling about one's work and work setting*”.⁵¹ Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang dan pengaturan kerja. Lebih lanjut Menurut John W. Newstrom dan Keith Davis mengutarakan bahwa “*job satisfaction is a set of favorable and unfavorable feelings and emotions with which employees view their work*”.⁵² Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan dan emosi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan karyawan terhadap pekerjaannya.

⁵⁰Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 102.

⁵¹Schemerhorn, *et.al.*, *Organizational Behavior* (New Jersey: John Willey and Sons Inc., 2010), h. 14.

⁵²John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 208.

D. Kerangka Pikir



Menurut peneliti dari Cornell University bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang terbagi dalam lima dimensi, yaitu pekerjaan, gaji, *co-worker*, dan supervisi.⁵³ Pendapat ini kemudian diperluas lagi oleh Raymond J Stond bahwa “*job satisfaction facets pay, promotion opportunities, fringe benefits, supervision, colleagues, job conditions, the nature of the work, communication, and job security*”.⁵⁴ Karyawan pada umumnya cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, adanya kebebasan, dan umpan balik terkait pekerjaan mereka.

⁵³ Kreitner dan Kinichi, *Organizational Behavior* (Illionis: Richard D. Irwin Inc., 2010), h. 170.

⁵⁴ Raymond J. Stones, *Human Resources Management* (Australia: John Wiley & Son Inc., 2005), h. 29

Menurut Colquitt “*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatif, to organizational goal accomplishment*”.⁵⁵ Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai-nilai yang terangkum pada tingkah laku pegawai baik yang positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Colquitt juga menambahkan tiga dimensi kinerja yaitu: (1) kinerja tugas (*task performance*), (2) perilaku kesukarelaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif, dan (3) perilaku produktif tandingan (*counter productive*) sebagai kontribusi perilaku negatif.



⁵⁵ Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), h.35.